

## خاتمة :

حاولنا من خلال دراستنا لموضوع دور التعلم التنظيمي في تحسين اداء المؤسسة من منظور بطاقة الاداء المتوازن إلى إبراز الدور المهم الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تحسين الأداء في المؤسسة وخاصة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة ، ومن خلال الإشكالية الرئيسية المطروحة والأسئلة الفرعية قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، فتناول الفصل الأول الاطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي وأهم المفاهيم المتعلقة به ، أما في الفصل الثاني فقد احتوي ماهية الأداء بصفة عامة وتطرقنا فيه إلى مفهوم قياس الأداء ومجمل الجوانب الملمة بمهما ، واحتوي الفصل الثالث إسقاط الجانب النظري فيه، واستعمل فيه الاستبيان كأداة للدراسة، وتم توجيه أسئلتها لعينة من عمال مؤسسة CILAS للاسمت ، وبعد إخراج النتائج من برنامج SPSS الإحصائي تم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج للاجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال قسميها النظري والتطبيقي كما يلي:

1-**النتائج النظرية:** تحتوي النتائج النظرية على مجمل النتائج التي خلصت من الفصول النظرية وتشمل مايلي:

-التعلم التنظيمي هو مجموعة من الخبرات وتجارب أعضاء المنظمة التي يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات اليومية، وهو جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها.

-يعتبر التعلم التنظيمي مدخلا من مداخل تحسين الأداء داخل المنظمة من خلال التعرف المستمر على نتائج تقوم الأداء ومظاهر الخلل فيه ومحاولة تصحيحها.

-يمثل تحسين الأداء المرحلة الأخيرة من دورة الرقابة والتقييم، فهو يهدف إلى بلوغ مستويات عليا من التعلم التنظيمي وهذا ما يساعدها على تحقيق أهدافها بفعالية وتحسين صورتها مع متعاملها.

-يتم تحسين أداء المؤسسة باعتمادها على التعلم التنظيمي وذلك من خلال العلاقة التي تبرز بين ابعاد التعلم التنظيمي وتحسين الأداء.

-يؤدي تكريس التعلم التنظيمي داخل المؤسسة إلى تحويل هاته الأخيرة إلى مؤسسة متعلمة متميزة بقوة مواردها البشرية عالية المعرفة .وتتمكن هذه المؤسسة من خلق بيئة مشجعة على التعلم وتبادل المعارف والخبرات والمهارات، بيئة تسود فيها الروح الجماعية وروح الفريق، تركز على الرؤية الشاملة والمرنة الكبيرة على التكيف ظروف البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة.

## النتائج العملية:

تحتوي النتائج العملية على مجمل النتائج التي خلصت من الفصل التطبيقي وهي كما يلي:

-تعمل مؤسسة CILAS على تطوير كفاءات وخبرات أفرادها من خلال سياسة التكوين التي تتبعها والتي تساهم بشكل كبير في رفع مستوى التعلم لدى أفرادها.

-أظهرت الدراسة أن لأبعاد التعلم التنظيمي دور في تحسين الأداء في المؤسسة وفقا لمحاور بطاقة الاداء المتوازن (العمليات الداخلية ،العملاء ،التعلم و النمو و الجانب المالي ) حيث تباينت في نسب الارتباط فيما بينها.

-استنتجنا من هذه الدراسة أن مؤسسة CILAS تطبق التعلم التنظيمي بنسبة مرتفعة

- وجود ارتباط بين البعد الاستراتيجي والأداء في المؤسسة
- وجود ارتباط بين البعد التنظيمي والأداء في المؤسسة
- وجود ارتباط بين البعد الثقافي و الأداء في المؤسسة

## التوصيات

- تشجيع الموظفين على تبادل المعلومات، والخبرات بصراحة وشفافية، وذلك من خلال المكافآت والتقدير، والعمل على توفير الوسائل الضرورية لذلك.
- تشجيع الموظفين على الاستفسار، وجمع المعلومات حول المشكلات التي تواجههم، وإقناعهم بأهمية ذلك بالنسبة لهم، وللمؤسسة كذلك.
- تشجيع الموظفين على تحمل مسؤولية أعمالهم، وعدم معاقبتهم، حتى لا تقتل فيهم روح المبادرة، وتشجيعهم على إنتاج أفكار واكتساب ومعارف، تجعلهم يؤدون أعمالهم بشكل أكثر فعالية.
- إشراك مختلف الأفراد في بعض القرارات و القضايا التي تهم المؤسسة .